



**Mies vai nainen johtajana?**

**IDEAALIOHTAJAN  
YDINVALMIUDET**

Riina Haavisto

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2012  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Uudistuvan yritystoiminnan, markki-  
noinnin ja talousjohtamisen suuntau-  
tumisvaihtoehto

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

Uudistuvan yritystoiminnan, markkinoinnin ja talousjohtamisen suuntautumisvaihtoehto

HAAVISTO, RIINA:

Mies vai nainen johtajana? Ideaalijohtajan ydinvalmiudet

Opinnäytetyö 28 sivua

Toukokuu 2012

---

Tässä opinnäytetyössä pohdittiin johtajuutta. Tavoitteena oli löytää ideaalijohtajan malli tutkimalla naisten ja miesten eroja johtajana. Tämä ajankohtainen aihe nousi vahvasti esille kun opiskeluissamme paneuduttiin syvällisemmin johtajuuteen vuoden 2010 lopulla. Opinnäytetyöhön kerättiin aineistoa lukemalla aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja erilaisia lehtiartikkeleita sekä tutkittiin Internetin tarjontaa. Opinnäytetyö toteutettiin kirjoituspöytätyönä.

Etenkin naisjohtajuutta, sekä siihen liittyvää lasikattoilmiötä, on tutkittu. Lasikatto löytyy erityisesti pörssiyritysten johtoryhmätasolla liiketoimintojen johtamisen kohdalla. Kuitenkin historiasta ja nykypäivänä löytyy naisia, jotka ovat rikkoneet tämän lasikaton. Siihen on naisilta vaadittu paljon määrätietoisuutta, tahtoa ja työtä. Elämme murroskautta. Suuret ikäluokat ovat jäämässä eläkkeelle ja suuri määrä johtajanpaikkoja odottaa parhaita mahdollisia täyttäjiä. Naiset ovat menestyneet johtotehtävissä ennenkin, nyt on aika hyödyntää tämä voimavara.

Hyvältä johtajalta vaaditaan sekä feminiinisiä että maskuliinisia piirteitä. Tämän päivän työyhteisössä ei pärjää johtaja, joka ainoastaan käskyy ylhäältä alaspäin. Kaivataan jämäkkää johtajaa, joka uskaltaa laittaa itsensä peliin. Johtajalta kaivataan myös hyviä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. Ideaalijohtajalle sallitaan myös tunteet -sukupuolesta riippumatta. Elämä on jatkuvaa opiskelua, näin on myös johtaminen. Ideaalijohtaja ei ole koskaan valmis. Matka kohti ideaalijohtajaa jatkuu.

---

Asiasanat: johtaminen, naisjohtaminen, ura, tasa-arvo

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business administration  
Innovative Business, Marketing and Financial Management

HAAVISTO, RIINA:

Man or Woman as a Leader? The Core Abilities of an Ideal Leader

Bachelor's thesis 28 pages

May 2012

---

This thesis studies leadership. The aim was to find the model of an ideal leader by studying the differences in leadership between men and women. The source material for this thesis was gathered by reading books and a variety of journal articles and by studying the offerings on the Internet. The thesis was completed as a desk top study.

There are many studies on women's leadership, and on the so called glass roof phenomenon. This glass roof can particularly be found in the management teams of listed companies and in running the business operations. However, in the history and even today, there are women who have broken the glass roof. It has required a lot of determination, will and work.

We are living a period of change in Finland. The baby boomers are retiring and a number of leader seats will remain empty, waiting for the best possible people to sign in. Women have been successful in leading positions in the past, now it is time to exploit this resource again.

A good leader should have both masculine and feminine elements. A good leader does not just give orders but also has good communication skills and is allowed to show emotions - irrespective of sex. Life is continuous learning, and so is leadership. An ideal leader will never be complete but the way towards ideal leadership continues.

---

Key words: management, women's leadership, career, desk top study, continuous learning

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
2 TYÖN TAVOITE .....	6
3 JOHTAJUUS .....	7
3.1 Johtajuuden ja johtamisen määritelmä .....	7
3.2 Johtamisen tyylit.....	8
3.3 Älykäs johtajuus .....	11
4 TASA-ARVO.....	14
4.1 Nainen johtajana .....	17
4.2 Lasikattoilmiö .....	20
4.3 Mies johtajana.....	20
5 IDEAALIOHTAJA .....	22
6 POHDINTA .....	25
7 LÄHTEET .....	27

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni käsittelee johtamista. Aihe on mielenkiintoinen ja ajankohtainen. Työn tavoitteena on löytää ideaalijohtajan malli vertailemalla ja tutkimalla naisten ja miesten eroja johtamisessa ja johtajana. Aiheesta löytyy paljon kirjallista materiaalia. Samoin sitä on käsitelty lehtien palstoilla sekä Internetissä. Aiheesta löytyy myös melko paljon tutkimuksia.

Johtamiseen vaikuttavat monet ulkoiset ja sisäiset tekijät. Ulkoisiin tekijöihin henkilö voi itse vaikuttaa. Niitä voivat olla esimerkiksi oma persoonallisuus, perheen perustaminen ja kyky verkostoitua. Sisäisinä tekijöinä voidaan mainita yrityskulttuuri, etenemiseen kannustaminen ja lasikattoilmiö eli näkymätön este. Näiden lisäksi ison vaikutuksen tuo myös kulttuurimme eli se, miten ajattelemme eri asioista. Opinnäytetyö pohjautuu alan kirjallisuuteen ja se on toteutettu kirjoituspöytätyönä. Itselläni oli mielikuva hyvästä johtamisesta ja hyvästä johtajasta. Työhistoriastani löytyy myös kokemuksia huonosta johtamisesta. Työn edetessä kirkastui, miten monimuotoinen asia johtaminen on. Persoona vaikuttaa johtamistapaan ja oma persoonallisuus tuo siihen lisämaustetta. Kaikista ei ole lainkaan johtajiksi. Työn tuloksena voi todeta, että johtajan tehtävään ei pidä valita henkilöä, jolla on korkein koulutus, vaan tulee valita tehtävään sopivin henkilö.

Opinnäytetyöni jakautuu viiteen lukuun. Etenen johdannosta johtamisen eri tyyleihin. Vertailen myös miten naiset ja miehet eroavat johtajina. Pohdinnassa palaan alkuperäisiin tutkimuskysymyksiin ideaalijohtajan ominaisuuksista sekä persoonallisuuden ja sukupuolen vaikutuksesta johtamiseen.

## 2 TYÖN TAVOITE

Tämän työn tavoitteena on löytää vastaus kysymykseen, millainen on ideaalijohtaja? Voiko erilaisia johtamistyyliä yhdistelemällä löytää ihanteellisen tavan johtaa? Miten täydellinen johtaminen käytännössä edes onnistuu? Lisäksi pohdin, vaikuttaako sukupuoli automaattisesti johtamistyyliin. Miten persoonallisuus vaikuttaa siihen, millainen johtaja henkilöstä kehittyy?

Erilaisia johtamistyyliä ovat esimerkiksi autoritääriinen, demokraattinen ja antaa mennä -tyyli. Johtajan toiminnot voidaan hahmottaa kolmena tasona: toiminnan, ihmisten ja tiedon johtaminen. Ihmisten johtamisen edellytyksenä on, että johtaja tuntee itsensä, pystyy johtamaan itseään, tunnistaa omat resurssinsa ja mahdollisuutensa (Viitala 2004, 87.) Nykypäivänä puhutaan entistä enemmän muutosjohtamisesta. Mikään ei enää ole pysyvää eikä kestävää. Muuttuvissa organisaatioiden paineissa johtajien kyvyt ovat kovalla koetuksella. Muutosprosessit vaihtelevat yrityksissä kestoaltaan, laajuudeltaan ja voimakkuudeltaan. Muutos voi tulla ympäristöstä äkillisenä ja yllättävänä paineena, johon on kyettävä reagoimaan nopeasti. Suunnitellut ja johdetut muutokset saavat alkunsa yrityksen jäsenistä.

Tutkimusmenetelmistä kirjoituspöytätyö tuntuu sopivan parhaiten tämän työn toteuttamiseen. Kirjallisen tutkimuksen taustana käytetään sekundääritietoja, eli jo olemassa olevia tietoja. Työn pohjana ovat olleet johtamista käsittelevät kirjat sekä Internetissä julkaistut tutkimukset. Lisäksi on seurattu aktiivisesti johtajuudesta käytävää keskustelua.

### 3 JOHTAJUUS

#### 3.1 Johtajuuden ja johtamisen määritelmä

”Johtajuus on kauneuden kaltaista: vaikeaa määritellä, mutta nähdessään sen kyllä tunnistaa” (Sydänmaanlakka 2004, 105.)

Johtajuuden määrittely, eikä johtamisen määrittelykään, ei käy aivan helposti. Johtamisesta on tutkittu paljon, eikä yksiselitteistä tai yleispätevää vastausta johtamisen peruskysymyksiin ole saatu. Hyvä määrittely auttaa kuitenkin hahmottamaan ja ymmärtämään minkälaista ilmiötä olemme tutkimassa. Usein näemme korvaavia termejä kuten valmentaminen, mentorointi, ohjaaminen ja palveleminen. Toisaalta opettaminen ja koulutus sisältävät samanlaisia elementtejä kuin johtaminen. Johtaminen on mukana meidän kaikessa inhimillisessä toiminnassamme joka päivä, halusimme tai emme. Johdamme itseämme, toisiamme tai organisaatiotamme. Usein kritisoimme nimenomaan johtajuutta ja sen tarvetta. Ilman johtamista ei yhteistoiminnasta tulisi mitään. Johtaminen ja ihmisyyks ovat siis yhtä monimuotoisia. (Sydänmaanlakka 2004, 105; Nissinen 2004, 21.)

Friedman & Yorio & Poikolainen (2006, 26) määrittelevät johdon ja johtajan seuraavasti. ”Johdon määritelmä kertoo, että johto on johtamisen toimi, tapa tai käytäntö, se voidaan määrittää myös asioiden ja ihmisten hoitamisena, valvontana tai hallintana. Johdoksi kutsutaan myös ihmisiä, jotka hallitsevat tai ohjaavat liiketoimintaa tai yritystä. Johtaja on henkilö, joka hoitaa, hallitsee ja johtaa.”

Johtaminen on aikamoinen soppa, jossa keittoon vaikuttaa aina johtajan oma persoonallisuus ja se, miten hän ihmisiä käsittelee. Joku antaa mieluummin väelleen vapaat kädet ja luottaa, joku toinen pitää kauhanvarresta tiukemmin kiinni. Johtamisessa tarvitaan hyvät raaka-aineet, kuten ruuanlaitossa. Tarvitaan paljon määrätietoisuutta, vankkumatonta päätöksentekokykyä, kommunikaatiotaitoja, ihmistuntemusta, ripaus luovuutta ja nöyryyttä. Johtaja katsoo eteenpäin eli sitä, millä keinoin syntyy hyvä tulos, mutta vartioi samalla, ettei keitos pala pohjaan tässä ja nyt. (Hirvikorpi & Korhonen 2009, 7.)

Hyvä johtaminen vaatii hyvän ja monipuolisen johtajan. Hyvä johtaja saa ihmiset seuraamaan itseään. Seuraajat haluavat, että heitä johdetaan sekä kovin arvoin että pehmein keinoin. Kovilla arvoilla tarkoitetaan asioiden johtamista ja pehmeät keinot ihmislähei-

syyttä. He haluavat palkitsemista mieluummin kuin arvostelua ja mukaan ottamista mieluummin kuin ohjaamista. Hyvällä johtajalla on visio strategiasta ja päämäärästä. Hän on valmis ottamaan riskejä, hänellä on kyky innostaa ja vaikuttaa, lisäksi hänellä on paljon tunneälyä. Sukupuoli ei yksistään tee hyvää johtajaa, vaan johtaja on hyvä, kun hänellä on niitä ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä, joita tietyssä aikana tietyssä paikassa tarvitaan. Hyvä johtaja vie ihmiset sinne, mihin heidän on mentävä, ei välttämättä sinne, minne he haluavat mennä. (Frankel & Poikolainen 2007, 18.)

### 3.2 Johtamisen tyyli

Mitä enemmän johtamista käsitteleviä kirjoja luin, sitä varmemmalta tuntui että samaa asiaa katsotaan vain monesta eri suunnasta. Johtaminen on siis kuin monikulmainen kuutio, jonka eri syrjillä on tasaisia kulmia. Kuutio on koko ajan sama kuutio, mutta se makaa aina eri asennoissa (Hirvikorpi 2005, 20). Filosofian tohtori Pentti Sydänmaanlakka sanoo, että johtaminen tulisi paljastaa kaikessa yksinkertaisuudessaan ja konkreettisuudessaan. Johtamisesta ei pitäisi tehdä monimutkaisempaa kuin se on (Piha 2006, 84).

Johtamisterminologia ja -teoriat muuttuvat koko ajan. Perinteisen johtajuuden sijaan on alettu puhua muutosjohtajuudesta. Piha (2006, 85) viittaa kirjassaan Äitijohtaja amerikkalaisen professori Bassin esittämään niin sanottuun Bassin testiin. Testissä pisteytetään muutosjohtamiskykyjä muun muassa johtajan ominaisuuksien, käyttäytymisen ja motivoituvuuden perusteella. Oleellista testissä on, että alaiset ymmärtävät johtajan vallan, minkälaisen arvojen kautta johtaja johtaa, kuinka hän osoittaa huolenpitoa alaisiaan kohtaan ja kannustaa heitä. Kuinka hän osaa kirkastaa yrityksen vision alaisilleen ja ohjata joukkoaan kohti yhteisiä päämääriä. Ne johtajat, jotka saavat Bassin testissä hyvät pisteet tekevät yleensä myös parempaa tulosta. Bass esittää myös, millaisia johtajat ovat ideaalitulanteessa. Johtajan kognitiivisiin ominaisuuksiin kuuluvat myös älykkyys, luova ajattelu ja kyky yhdistellä asioita kokonaisuuksiksi. Näitä ominaisuuksia voi olla kaikilla, sukupuolesta riippumatta. Johtajan persoonallisuuteen kuuluvat myös halu ja kyky johtaa, emotionaalinen tasapaino, ulospäin suuntautuneisuus, avoimuus erilaisille kokemuksille sekä miellyttävyys. Johtajalla tulee olla myös sosiaalista älykkyyttä eli kyky ymmärtää myös omia tunteita ja ajatuksia. (Piha 2006, 85.)



Englannin kielessä on johtamiselle kaksi eri sanaa. Management tarkoittaa hallinnointia ja asioiden johtamista ja leadership (johtajuus) tarkoittaa ihmisten johtamista. Sanojen välillä on iso ero: hallinnointia voi oppia koulussa omana oppiaineenaan, mutta johtajuutta ei voi oppia koulussa. Siihen vaaditaan taitoja, joiden opettaminen on erittäin vaikeaa, jopa täysin mahdotonta. Hallinnointi on sitä, että tekee asiat oikein. Johtaminen taas on sen tunnistamista, mitkä ovat oikeita asioita, joita pitää tehdä. (Piha 2006, 85.)

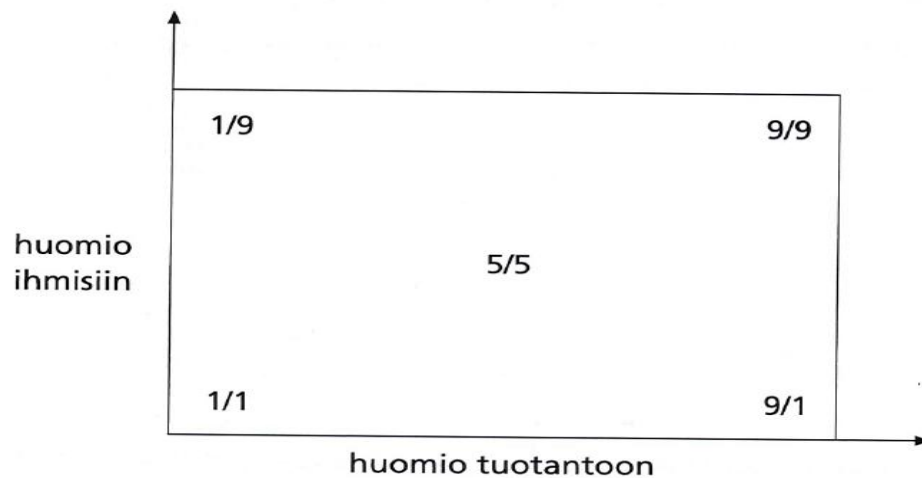
Johtamistyyliä ryhmitellään muun muassa autoritääriseen, demokraattiseen ja antaa mennä -tyyliin. Autoritääristä johtajaa pelätään, hän hajottaa ja hallitsee. Tällaisia johtajia nykypäivänä on harvassa. Eikä varsinkaan naisjohtajista löydy autoritäärisiä johtajia. Autoritääriselle johtajalle on tyypillistä vahva vaikutusvalta ja johtajakeskeisyys. Hänen jäljiltään myös työ on hyvää. (Burke 2006, 240.)

Demokraattinen eli ihmiskeskeinen johtaja: häntä kuvaavia adjektiiveja ovat esimerkiksi luotettava, avoin, harkitseva, alaisilleen läheinen ja kompromissien tekijä. Kaikista ei ole tällaiseen johtamiseen vaikka, onkin se johtamismuodoista suosituin. Demokraattinen johtamistyyli nähdään naisten johtamistyylinä tai ainakin hyvin lähellä sitä. Tällaisella johtamistyyllillä on vaikutusta naisjohtajien uralla etenemiseen. On huomattu, että tyypilliset naismaiset piirteet sopivat myös johtotehtäviin. Tällä johtamistyyllillä toimivan johtajan työnjälki on myös hyvää. (Burke 2006, 240.)

Antaa mennä -tyylin johtaja ei pysty hallitsemaan alaisiaan eikä saa mitään aikaiseksi. Tällä tyyllillä voi johtaa sekä mies että nainen, mutta tälle johtamistyyllille ovat ominaista miehiset piirteet kuten autoritäärisessä johtamisessakin. Tälle johtamistyyppille on ominaista epäjohtamismukainen hallitseminen, seurannan puute ja epävarmuus. Työnjälki on siis erittäin huonoa. (Burke 2006, 240.)

Johtamistyyliä voidaan jakaa myös toisin. Viitala (2004, 80) esittelee kirjassaan Blaken ja Moutonin 1970-luvulla kehittämiä johtamisruudukon, Managerial Grid. Nykypäivänä se tunnetaan nimellä Leadership Grid. Siinä johtamistyyli riippuu johdon asenteista, mielipiteistä ja ajattelutavasta. Tämä johtamisruudukko onkin yksi tunnetuimpia ajatusrakennelmia johtamisen ulottuvuuksista. Johtamisen taustalla vaikuttaa joukko yksilöllisiä oletuksia, joihin voidaan vaikuttaa koulutuksella ja tietoisella kehittämisellä. Johtamisruudukko perustuu johtamisen kahden ulottuvuuden, tuotannon ja ihmisten huomioimisen, eriasteisiin yhdistelmiin. Näiden eri ulottuvuuksien eri yhdistelmät tuo-

vat viisi johtamisen perustyyliä, joista ihanteellisimmassa otetaan vahvasti huomioon sekä tuotanto että ihmiset (Viitala 2004, 80).



KUVA 1. Johtamisruudukko (Viitala 2004, 80)

Ensimmäinen tyyli on 9/1-tyyli, joka kuvaa lähinnä autoritaarista johtamista. Tällainen johtaja on vahva asiantuntija. Hän ei huomioi ihmistä, vaan keskittyy vain tuotantoon ja koviin tulostuloksiin (Viitala 2004, 80). Arvelen, että harva naisjohtaja johtaa tällä tyyllillä. Itselläni on kokemuksia tämän tyylin miesjohtajasta. Alaisena olo oli raskasta, koska vain kovat myyntitulokset olivat tärkeitä. Mielestäni tämä on hyvin maskuliininen ja pelottava tapa johtaa.

Toinen tyyli 1/9 on ihmiskeskeinen tyyli. Tässä tyyliässä keskitytään lähes pelkästään ihmisten tarpeisiin, ei niinkään tuotoksiin. Ristiriitoja ei käsitellä, vaan ne painetaan taka-alalle, ettei ilmapiiri rikkoudu. Perinteisissä tyyliissä tämä johtamistapa asettuu demokraattisen ja antaa mennä johtajan välimaastoon (Viitala 2004, 80).

Kolmas tyyli on 1/1 eli johtamisvastuun välttäminen: Johtaja vetäytyy vastuusta, hän antaa alaisten toimia omalla tavallaan. Tämän tyylin johtaja välittää lähinnä informaatiota alaisilleen. Tätä tyyliä voi verrata perinteisissä johtamistyyliissä antaa mennä vaan -johtajaan (Viitala 2004, 80). Tätä tyyliä en näkisi suoranaisesti naisten tyylinä johtaa. Tämänkin tyylin miesjohtajasta on omakohtaisia kokemuksia. Johtaja odotti kovia myyntituloksia. Tiedyt tyytit pääsivät määräilemään, kun johtaja ei kyennyt pitämään lankoja käsissään.

Neljäs tyyli on 5/5 eli traditionaalinen johtaminen. Tätä pidetään yleisimpänä johtamistyylinä. Tässä tapauksessa he keskittyvät niin tuotantoon kuin ihmisiin. Johtamistyyliä käytetään kiitosta sekä rakentavaa palautetta. Ristiriitatilanteissa pyritään kompromisseihin, muutostilanteissa taas suositaan vanhaa, tuttua turvallista uuden ja epävarman sijasta (Viitala 2004, 80). Näkisin tämän tyylin vahvasti naisten tyylinä johtaa. Naiset ovat keskustelevia ja he kykenevät keskittymään moneen asiaan yhtä aikaa. Tässä tapauksessa he keskittyvät niin tuotantoon kuin ihmisiin. Naiset antavat palautetta ja kiitosta suoraan. Heistä löytyy rohkeutta muuttaa asioita, eikä vanhaan jämähdetä. Uudet asiat tutkitaan tarkasti, ennen kuin päätökset muutoksesta tehdään.

Viides ja viimeinen tyyli on 9/9 eli ihannejohtaminen. Tällainen johtaja osaa asettaa tavoitteet, etsii niille toteutustavan ja tarkastelee toimintaa yhdessä alaisten kanssa. Ristiriidat käsitellään ja niistä otetaan opiksi. Tässä johtamistyyliä on ominaista keskinäinen kunnioitus, yhdessä tehden pyritään kehittymään ja annetaan tilaa luovuudelle (Viitala 2004, 80). Tämä johtamistyyli ei ole riippuvainen sukupuolesta. Tässä on ideaalijohtajan ainekset. Tämän tyylin johtajasta löytyy aavistus enemmän feminiinisiä piirteitä.

### 3.3 Älykäs johtajuus

Nykypäivän johtajuus on nähtävä uudella, luovalla ja älykkäällä tavalla. Johtajuusmallin tulisi olla niin yksinkertainen kuin mahdollista. Johtajuus itsessään on monimutkainen ilmiö, mutta siitä ei tule tehdä monimutkaisempaa kuin se on. Luovaan älykkyyteen kuuluvat älykkyyden rationaalinen, emotionaalinen ja henkinen ulottuvuus. Nykypäivän tietotyöläiset tarvitsevat erilaista johtajuutta kuin perinteiset teollisuustyöläiset. Tänä päivänä ei enää kolmen k:n sääntö (käske, kontrolloi, korjaa) riitä. Kun johdetaan älykkäästi, vaikutetaan työntekijöihin rationaalisesti, henkisesti ja emotionaalisesti. Rationaalinen johtajuus on suorituksen johtamista, henkinen johtajuus on merkityksen avulla johtamista ja emotionaalinen johtajuus on tehokasta kommunikointia. (Sydänmaanlakka 2004, 114.)

Älykkään johtajuuden taustalta löytyy kuva, jossa ihminen nähdään yhtenä kokonaisuutena, joka pitää sisällään henkisen, emotionaalisen ja rationaalisen puolen. Työntekijä ei ole vain ”pari tekeviä käsiä” tai ”aivot”, vaan hän on kokonainen yksilö. Tämän yksilön

kokonaiskuntoisuus rakentuu ammatillisesta, fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja henkisestä kunnosta. Työn tulisi muuttua merkityksettömästä työstä merkitykselliseksi kutsumukseksi. Työn tulisi antaa energiaa, ei uuvuttaa. Organisaatiomallia pitäisi muuttaa koneesta avoimeen järjestelmään, ja koko yhteiskunnan pitäisi muuttua prioriteettejaan kasvusta ja tehokkuudesta kestävään kehitykseen ja hyvinvointiin. (Sydänmaanlakka 2004, 115.)

Viime aikoina tunneäly on vahvasti linkitetty johtamiseen ja johtajuuteen. Tunneälyllisellä johtajalla on kyky huomioida muiden tunnetilat ja johtaa niitä toimintaan. Johtajalla on ongelmanratkaisutaitoja (koskien myös sosiaalisia ongelmia), tietoa ja alaan liittyviä taitoja. Johtaminen ei katso sukupuolta, vaan tunneälyä, ja sitä voi olla kummankin sukupuolen edustajalla. Toisaalta tunneälykään ei auta, jollei oikeaa johtajaroolia pysty rakentamaan itselleen. Kyseessä ovat inhimilliset ominaisuudet, joten mitään ”johtajuusgeeniä” on vaikea eristää. Psykologiassakin on edelleen ristiriita siitä eroavatko johtajat ja ei-johtajat toisistaan. Asiaa siis tutkitaan edelleen. Tunneälyksi nimitettäviä ominaisuuksia voi kehittää, mutta sen työn voi tehdä kukin vain itse omalla kohdallaan. Kukaan ei voi lisätä toiseen ihmiseen tunneälypalikkaa kuten tietokoneeseen lisätään lisämuistia. Vanhemmilla ihmisillä tuota viisaiden ominaisuuksien nippua kutsutaan kypsyydeksi. (Hirvikorpi 2005, 118; Piha 2006, 86.)

Tunneäly mielletään pehmeäksi asiaksi. Sitähän se kieltämättä onkin, mutta ei sitä että on mukava ihminen ja antautuu tunteiden vietäväksi. Tunneälyä on myös helppo käyttää väärin. Se on oppimisen ja elämäkokemuksen tulos. Siinä korostuvat sosiaaliset taidot. Tunneäly saattaisi olla se puuttuva niitti yritysten kilpailukyvyssä (Hirvikorpi 2005, 118). Aikaisemmin riitti oikea loppututkinto ja vähäinen työkokemus. Nykypäivänä käytännössä kaikilta löytyvät nämä lähtökohdat. Siksi painotetaan aivan muita seikkoja: kykyä oppia uutta koko ajan, viestintätaitoja, sopeutuvuutta ja valmiutta tehdä töitä ryhmässä. (Perkka-Jortikka 2005, 48–49.)

Tunnelahjakas tai tunneälyllinen johtaja tunnistaa ja ymmärtää omia sekä toisten tunteita. Hän kykenee motivoitumaan ja motivoimaan, innostumaan ja innostamaan sekä tavoittelee myönteistä elämänsäasettämistä. Tunnelahjakkuus osana hyvää johtajuutta nousee entistä tärkeämmäksi, koska teknologia lisääntyy työyhteisöissä ja köyhdyttää entistään ihmisten vuorovaikutustaitoja ja varsinkin tunnekohtaamisia. (Perkka-Jortikka 2005, 48–49; Hirvikorpi 2005, 118.)

Naiset ovat keskimäärin paremmin selvillä tunteistaan kuin miehet, samoin he ovat empaattisempia, optimistisempia sekä tulevat paremmin ihmisten kanssa toimeen. Miehet taas ovat yleensä naisia itsevarmempia, optimistisempia, sietävät paremmin stressiä ja ovat myös sopeutumiskykyisempiä. Tämä käy ilmi tuhansia naisia ja miehiä käsittäneestä tunneanalyysistä. Hirvikorpi (2005, 119) toteaa lisäksi kirjassaan haastateltuaan useita suomalaisia naisjohtajia, että nämä tunnistavat tunneällyn hyvin, mutta eivät pidä sitä vain naisten ominaisuutena. Tunneäly on hyvä työkalu johtamisessa. Naisten mielestä monet miehet käyttävät empatian työkaluja esimerkiksi motivoidessaan alaisia (Hirvikorpi 2005,119).

Älykäs johtajuus on johtajan ja asiantuntijoiden välinen vuorovaikutus, jossa he tiettyssä tilanteessa yrittävät saavuttaa jaetun vision ja tavoitteet mahdollisimman tehokkaasti. Parhaimmillaan tätä vuorovaikutusta voi kutsua dialogiksi toiminnassa. Tämä vuorovaikutus tapahtuu tiimissä ja organisaatiossa, jossa vallitsee tietyt arvot ja kulttuuri. Myös makroympäristö, toimiala ja yhteiskunta vaikuttavat tähän prosessiin. (Sydänmaanlakka 2004, 116–117.)

Älykäs johtajuus on jaettu ja yhteistoiminnallinen prosessi, joka pitäisi niin opettaa johtajille kuin alaisillekin. Älykkään johtajuuden lähtökohtana on, että sekä johtajat että alaiset toteuttavat sitä yhdessä. Se tarkoittaa ihmisten työskentelyn tehokasta järjestämistä. Se ei ole missään vaiheessa manipulointia. Eikä se ole asioiden hallinnointia, vaan paremminkin sillä annetaan lisää energiaa työntekijöille ja organisaatiolle. Älykäs johtajuus pyrkii etsimään uusia ongelmanratkaisutapoja. (Sydänmaanlakka 2004, 116–117.)

#### 4 TASA-ARVO

”Vaikka naisella ja miehellä olisi takanaan sama koulutus, alaiset odottavat heiltä erilaista johtamistyyliä.” Rigmor Robert (Jabe 2007, 41.)

Tiivistettynä tasa-arvo on odotustila ihmisten yhtäläisistä mahdollisuuksista toimia ja tavoitella hyvää ja parempaa elämää. (Aaltio-Marjosola 2001, 31.) Historian lehdiltä voimme lukea, miten naisen asema Suomessa on kehittynyt aikojen saatossa. Juridisesti kehityksen katsotaan alkaneen vuonna 1864. Tällöin naimattomat naiset vapautuivat isänsä holhouksenalaisuudesta, eli saavuttivat täysivaltaisuuden täytettyään 25 vuotta. Äänioikeuden naiset saivat vuonna 1906 ja vuodesta 1926 lähtien naisilla on ollut yhtäläinen oikeus tulla nimitetyksi valtion virkoihin. Vuonna 1929 voimaan tullut avioliittolaki teki aviopuolisoista oikeudellisesti tasavertaisia. (Ihmisoikeudet 2010). Autonomian ajalla (1809–1917) Suomi oli tilassa, joiden seurauksena etsittiin uusia elämisen ja eteenpäin menemisen tapoja. Teollisuus kehittyi, samoin syntyi kaupunkeja, näiden seurauksena syntyi uusia yrityksiä ja ammatteja. Näissä olosuhteissa naisten ja miesten työroolit eivät olleet vakiintuneita. Ne hakivat paikkaansa, sukupuolijako oli avoin. Voisi sanoa, että monen nykyajan miehen työperinteen onkin synnyttänyt nainen. (Kortelainen 2007, 6.)

Voimakas teollistuminen muutti tilannetta 1960-luvulla. Naisten työpanosta tarvittiin ensin tehtaisiin ja myöhemmin myös toimistoihin. Miehillä ei ollut varaa elättää naimattomia naisia, joten koulutusmahdollisuudet ja työpaikat oli avattava myös naisille. Naisen valta oli toiminut perheessä. Se oli näkymättömämpää, hiljaista ja henkilökohtaista. Se ei suoranaisesti näkynyt yhteiskunnan rakenteissa, vaikka sillä saattoi olla suuri vaikutus moniin tapahtumiin ja kehitykseen. Maatalousyhteiskunnassa äidin valta oli merkittävä ja emännän valta liittyi erilaisiin talon tehtäviin, palvelijoiden johtamiseen ja pihapiirin hallintaan. Nainen oli kuitenkin aina viime kädessä alisteinen miehelle, aviomiehelle, isälle tai veljelle. (Lämsä 2003.)

Psykologiassa ei ole päästy yksimielisyyteen, kuinka johtajat ja ei-johtajat eroavat toisistaan. Samanlainen kiistan aihe on naisten ja miesten väliset erot johtajina. Yhteiskunnassa vallitsee ajattelu, että naiset ja miehet käyttäytyvät eri tavoin. Naiset ovat lämpiä, ulospäin suuntautuvia, huolehtivia, tunteellisia ja ystävällisiä. Miehet taas ovat

hyökkääviä, dominoivia, päättäväisiä, kunnianhimoisia ja itseohjautuvia. Näihin sukupuolirooleihin perustuu ajatus siitä, miten naisen ja miehen tulee käyttäytyä. Myös johtajana. Sukupuoli on yksi suurimmista ongelmista työpaikoilla. Siitä ei puhuta, mutta sen läsnäolo vaikuttaa varmasti naisten ja miesten asemaan työelämässä. Sukupuoli pitää tehdä näkyväksi, vain siten naisten ja miesten mahdollisuudet ja kohtelu työelämässä voivat kehittyä. (Piha 2006, 87; Leinonen ym. 2006, 171.)

Mediassa ja tavallisessa arkikeskusteluissa naisten ja miesten erot ovat paljon esillä. Tasa-arvokeskusteluissa kierrellään ja kaarrellaan vedoten naisten ja miesten kulttuuriin eroihin, joista ei ole perusteltua tieteellistä tietoa. Kuitenkin biologia ja kulttuuri ovat ne tärkeimmät selittävät tekijät naisten ja miesten väliselle erolle. Tutkijasta riippuu kumpi saa suuremman painoarvon biologia vai ympäristö eli kulttuuri. (Aaltio-Marjosola 2001, 35.)

Ennen oli lääkäreitä ja naislääkäreitä, nyt vain lääkäreitä. Meillä on vielä pappeja ja naispappeja, toivottavasti pian vain pappeja. Juristi on kuitenkin aina ollut juristi sukupuolesta riippumatta, samoin toimittaja ja kansanedustaja. (Salo 2007, 20.) Puhumme vielä naisjohtajista, mutta ei sekään taida olla kauan tarpeellista. Murros on ovella vai onko? Muutaman vuoden sisällä isoissa yrityksissä on valittu uusi toimitusjohtaja: Kesko, Outokumpu, Elisa, UPM-Kymmene, Ahlström, Rautaruukki, Valio jne. Valituiksi tulivat: ”Matti, Juha, Veli-Matti, Jussi, Jukka, Sakari, Harry jne. Ei ainuttakaan Saria, Riitaa tai Leenaa”. (Hirvikorpi 2005, 15.)

Suomea on pidetty tasa-arvon mallimaana. Aika monessa suhteessa arvio osuukin oikeaan. Meillä on kehittynyt tasa-arvolainsäädäntö ja naiset ovat laajasti mukana työelämässä. Naisten ja miesten väliset palkkaerot puhuttavat ja niitäkin pyritään pienentämään. Sitkeästi naisten ansiotulot ovat pysyneet 80 prosentissa miesten ansiotuloista. Kolikon toinen puoli on se, että työmarkkinat eriytyvät edelleen naisten ja miesten töihin. Tämä jako jäykistää työmarkkinoita ja rajoittaa yksilöiden ammatinvalinnan mahdollisuuksia. Se myös tuottaa näitä palkkaeroja, jotka eivät selity koulutuksen pituudella tai työn vaativuudella. Tietyt alat kuten hoitotyö, opetus ja kaupan ala ovat selkeästi naisvaltaisempia. Johtotehtävissä on miehiä selkeästi enemmän. Toisaalta naiset ovat keskimäärin korkeammin koulutetumpia kuin miehet (Leinonen ym. 2006, 174; Keskuksikauppakamari 2012).

Suomen lakiin on säädetty työnantajalle velvollisuus edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä estää sukupuolista syrjintää. Lain tarkoituksena on myös parantaa naisten asemaa työelämässä. Lain mukaan työ- tai koulutuspaikkaa ei saa ilmoittaa vain joko naisten tai miesten haettavaksi, jollei tähän ole työn laadusta johtuvaa painavaa ja hyväksyttävää syytä. Työnantajan tulee edistää naisten ja miesten tasapuolista sijoittumista erilaisiin tehtäviin sekä luoda heille yhtäläiset mahdollisuudet uralla etenemiseen. Samoin tulee edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa työehdoissa, erityisesti palkkauksessa, työoloja tulee kehittää niin, että ne soveltuvat sekä miehille että naisille. Työnantajan tulee myös helpottaa naisten ja miesten osalta helpottaa työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamista kiinnittämällä huomiota etenkin työjärjestelyihin ja toimia ennakoiden siten että välttyään sukupuoleen perustuvalta syrjinnältä. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1986/609.)

Laki määrää myös, mikäli työnantajan palvelussuhteessa olevan henkilöstön määrä on säännöllisesti yli 30 työntekijää, että työnantajan on toteutettava tasa-arvoa edistävät toimet erityisesti palkkausta ja muita palvelussuhteen ehtoja koskevan tasa-arvosuunnitelman mukaisesti. Suunnitelman tulee sisältää selvitys työpaikan tasa-arvotilanteesta, ja sen osana erittely naisten ja miesten sijoittumisesta eri tehtäviin ja kartoitus naisten ja miesten tehtävien luokituksesta, palkoista ja palkkaeroista. Suunnitelmassa tulee olla mainittuna käynnistettäviksi tai toteutettaviksi suunnitellut tarpeelliset toimenpiteen tasa-arvon edistämiseksi ja palkkauksellisen tasa-arvon saavuttamiseksi. Lisäksi suunnitelmasta tulee käydä ilmi arvio tasa-arvosuunnitelmaan sisältyneiden aikaisempien toimenpiteiden toteuttamisesta ja niiden tuloksista (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1986/609). Jos lain oikein tulkitsee, niin sen mukaan sukupuoli ei saisi vaikuttaa kuin vessan valintaan. (Leinonen ym. 2006, 172.) Tuntuu siltä, että tasa-arvo toteutuu kun sukupuolesta ei puhuta. Edelleen työelämässä toimii hyvä veli -verkosto, joka järjestelelee asioita etukäteen. Työpaikkoja laitetaan auki muodon vuoksi. Kuitenkin on jo tiedossa kuka tehtävään valitaan talon sisältä. Sukulaisuussuhteita käytetään sumeilematta hyväksi.

Keskuskauppakamari on tukenut ahkerasti naisjohtajien määrän lisäämistä. Se on myös selvittänyt naisjohtajuutta ja sen tilaa. Onko tilanne niin valoisa kuin se miltä päällisin puolin näyttää? Kauppakamarin tekemä selvitys (2012) kattaa kaikki Helsingin pörssissä listatut yhtiöt ja tiedot perustuvat yhtiöiden nettisivuillaan antamiin tietoihin. Ne on kerätty keväällä 2012. Suomessa on 122 pörssissä listattua yritystä ja tällä hetkellä ei



kuitenkaan ole yhtään naista näiden yhtiöiden toimitusjohtajien joukossa. Suomi on tältä osin tilastossa länsimaiden häntäpäätä (Keskuskauppakamari 2012).

Johtoryhmien jäsenistä lähes kaikki naiset johtavat yrityksen tukitoimintoja. Liiketoimintojen johdossa taas ei ole juurikaan naisia. Tästä voimme päätellä, että lähiaikoina ei ole tiedossa merkittävää lisäystä pörssiyhtiöiden naistoimitusjohtajien määrään. Kuuluisa, paljon puhuttanut ja parjattu lasikatto sijaitsee ainakin pörssiyhtiön johtoryhmätasolla liiketoimintojen johtamisen kohdalla. Tästä syystä Keskuskauppakamari selvitti naisjohtajuuden tilaa erityisesti pörssiyhtiöissä. On käynnistetty naisjohtajien mentorointiohjelma, jotta uusia naisjohtajia saataisiin yritysten liiketoimintojen johtoon. Naiset ovat voimavara, joka pitää ottaa tehokkaammin käyttöön. Asenteet ja käytännön asiat työelämässä vaikuttavat edelleen naisten vähäisyyteen johtopaikoilla (Keskuskauppakamari 2012).

Naisten määrä yhtiöiden hallituksissa Suomessa on lisääntynyt merkittävästi. Jo 86 prosentilla kaikista pörssiyhtiöistä on molempia sukupuolia hallituksessaan, kun vuonna 2011 luku oli 78 prosenttia ja vuonna 2008 vain 51 prosenttia. Hallituspaikat jakautuvat melko suurelle naisjoukolle, 139 naiselle. Suomella oli jo ennestään Euroopan unionin ennätys naisten hallituspaikoissa. Tämän kevään (2012) tutkimus osoittaa, että paljon puhuttua sukupuolikiintiöitä ei tarvita Suomessa. Elinkeinoelämä on omilla toimillaan saanut aikaan muutoksen (Keskuskauppakamari 2012).

#### **4.1 Nainen johtajana**

Suomessa varsinainen naisjohtajuuskeskustelu lähti käyntiin 1970-luvun loppupuolella. Monissa Länsi-Euroopan maassa ja Yhdysvalloissa asiaa oli jo puitu liki vuosikymmen aikaisemmin. Alussa tätä keskustelua leimasi naisjohtajien vähyys sekä naisjohtajien eriarvoisuus miesjohtajiin nähden. Varhaisimmat suomalaiset naisjohtajat löytyvät jo 1500–1600-lukujen Suomesta. Tuolloin toimi Viipurissa Suomen varhaisin asiakirjoissa mainittu varakas naispuolinen kauppias Kaarina Multiala. Seuraava tunnettu aatelinen naiskauppias oli myös Viipurissa toiminut Agneta Rosenbröijer. Vaasassa johti miesvainajansa kauppaliikettä Beata Bladh. Hän oli pitkään Vaasan merkittävin viljakauppias, villantuottaja sekä tärkeä laivanvarustaja. Myöhemmän vaiheen tunnettuja naisjohtajia ovat muun muassa Minna Canth, Miina Sillanpää ja Hella Wuolijoki. Kukaan heistä

ei ole saanut muotokuvaansa johtokuntien, hallitusten tai johtoryhmien kokoushuoneisiin. Heidän elämäkokemuksensa ja tarinansa ovat johtotähtiä meille. Näitä tarinoita me kuitenkin tarvitsemme, joka sukupolvessa, kun hahmottelemme suomalaisen johtajuuden, eritoten naisjohtajuuden reittejä. (Lämsä 200; Kortelainen 2007, 5, 39.)

Anna-Maija Lämsä (2003) viittaa tutkimuksessaan naisjohtajuudesta V.A. Niinisen oppikirjaan *Sielutieteelliset ja kasvatustieteelliset näkökohdat työnjohdossa* - oppikirjaan vuodelta 1948. Kirjasta löytyy alla oleva määritelmä, miten naisesta tulisi hyvä johtaja. Sen voi suoraan peilata nykypäivän naisiin, johtajiksi pyrkiviin naisiin ja naisjohtajiin. Tämä kaikki ei tule ilmaiseksi eikä sitä saavuteta helposti. Tarvitaan määrätietoisuutta, paljon omaa, lujaa tahtoa, taustalle terveellä itsetunnolla varustettu mies, joka on tarvittaessa valmis tarttumaan imuriin ja pölyrättiin.

Jotta naisesta tulisi hyvä johtaja, pitää hänen säilyttää terveytensä ja välttää kroonillista väsymystä. Hänen on järjestettävä elämänsä miehen myönteisellä avustuksella niin, että hänellä on:

- a) riittävästi vapautta,
- b) kunnollinen talousapulainen
- c) huvittelumahdollisuuksia
- d) normaalit sukupuolisuhteet.

Milloin hän voi järjestää asiansa näin, voimme sanoa, että hän kehittyy varmasti hyväksi työnjohtajaksi, joka on luonteva, oikeamielinen ja suurpiirteinen. Ylitöitä ja liiallisia kotiaskareita hänen on kartettava. (Niininen 1948; Lämsä 2003.)

Naiset ja miehet ovat erilaisia. Näin ollen naisten ja miesten johtamistyyliä eroavat myös toisistaan. Nämä erot johtivat siihen että, naisjohtajuus alkoi kiinnostaa tutkijoita ja siitä tullut kokonaan oma ilmiönsä. Naisjohtajuus ja sen historia oli menneinä vuosisatoina kietoutunut vahvasti omistajayrittäjyyteen niin Suomessa kuin muuallakin. Nainen saattoi päästä johtajaksi vain jos peri yrityksen vanhemmiltaan tai puolisoiltaan tai solmimalla avioliiton yrittäjän kanssa. Johtaminen on kuitenkin muuttunut paljon mieskeskeisistä tehokkuuden parantamisen opeista. On edetty pitkälle 1970-luvulta, jolloin ensimmäiset naisjohtajuutta käsittelevät tutkimukset ilmestyivät. (Lämsä 2003; Hirvikorpi 2005, 21.)

Johtamismallit ovat eläneet murroksessa jo pitkään, mutta maskuliinisuus niissä on säilynyt näihin päiviin saakka. Pienillä askelilla tästä maskuliinisuudesta päästään eroon. Vähitellen naiset ovat päässeet etenemään paikoille, jotka aikaisemmin olivat vain miesten hallussa. Nainen julkisena vallankäyttäjänä yrityksen tai organisaation johdossa ei

ole harvinaisuus. On aloitettu monipuolisuuden etsiminen. Halutaan erilaisten ihmisten toimivan yhdessä, mukaan lukien eri sukupuoleen, ihonväriin ja uskontoon kuuluvat ihmiset. (Lämsä 2003; Hirvikorpi 2005, 21.)

Nainen on yhtä tavoitteellinen kuin mies. Tosin toimintatavoissa on suuri ero. Koulussa jo tytöt muodostavat pareja ja kolmen hengen ryhmiä. Nämä ryhmät toimivat tiiviisti, niissä keskustellaan elämän ilmiöistä, tunteista ja ihmisistä. Nainen tuntee ja ajattelee samanaikaisesti. Samoin hän reagoi koko kehollaan ja toimii kokonaisvaltaisesti. Hän on tilanneherkkä ja käyttää älyään (Jabe 2007, 43). Naiset kasvatetaan huolehtimaan ja kannattelemaan toisia ihmisiä, kotia ja työpaikkaa. Heidät opetetaan jo pikkutyöstä lähtien miellyttämään. Pitää olla valmis mukauttamaan omaa toimintaansa toisten mieltymysten mukaiseksi. Johtajana nainen kykenee helposti luomaan innostavan työyhteisön, mutta ongelmana saattaa olla, että hän ei osaa sanoa ei. Näin ollen todella monet naiset kärsivät tämän kiltteyden ja uhrautuvaisuutensa vuoksi (Lämsä 2003; Leinonen ym. 2006, 178).

Nainen voi harvoin hyvin maskuliinisessa, hierarkkisessa pyramidiorganisaatiossa. Hän valitsee itse lähimpänsä, joka on ystävätär tai pari ystävätärtä, ne joiden puoleen voi kääntyä kun ongelmia ilmenee. He liikkuvat vapaasti pienryhmästä toiseen ja samalla tieto kulkee. Tällainen organisaatio muistuttaa lähinnä amebaa tai ympyrää. Naisia kiinnostaa ihminen sekä se mitä ihminen tuntee. Samalla he oppivat tuntemaan myös itseään. (Jabe 2007, 43–44.)

Tulevaisuus aukeaa naiselle yli 40-vuotiaana, jolloin lapset eivät ole enää pieniä. Hänelle on kehittynyt nopea ongelmanratkaisutaito, kuuluisa ”naisen logiikka”, hän on oppinut käyttämään molempia aivopuoliskojaan. Hän tiedostaa vihan, joka on kätkeyty kiltteyden naamion taakse. Hän ei enää suostu elämään muiden ehdoilla, uhrautuvana ja lämpöä antavana hoivaajana. Nainen myös hyväksyy oman maskuliinisuutensa sekä tuo esiin aggressiivisen ja eroottisen puolensa. Hänestä tulee vahva ja on valmis kilpailemaan miesten kanssa sekä käyttämään valtaa. Tällä tavoin naisten ja miesten roolit lähenevät toisiaan, mikä ei ole ongelmatonta. Nainen tarvitsee tukea menestyäkseen. Hän on ulkopuolinen ja yksin miesten maailmassa. Ei pelkällä voimalla ja sitä seuranneella auktoriteetilla pärjätä nykyajan työyhteisössä eikä saavuteta tuloksia. (Jabe 2007, 45.)

Naiset törmäävät miehiä useammin perheeseen - omaansa, ja vielä perustamattomaankin. Hyvin yleisesti törmäykset perustuvat vanhakantaiseen ajatteluun ja ennakkoluuluihin. Karkeasti sanoen, nuori perheetön urakuinen nainen on riski. Hän on kuitenkin pian raskaana, äitiyslomalla ja myöhemmin kotona hoitamassa sairaita lapsiaan. Jos taas perheellinen nainen luo uraa, hän laiminlyö perhettään. Jos nainen haluaa vaativimpiin töihin lasten lennettyä pesästä, hän on auttamatta liian vanha. Ei siis ole ihme, että miesjohtajilla on keskimääräistä enemmän lapsia kuin naisjohtajilla. Eikä ole ihme sekään, että johtaviin asemiin edenneet naiset ovat miehiä yleisemmin lapsettomia tai elävät kokonaan yksin. (Salo 2007, 45.)

## **4.2 Lasikattoilmiö**

Naisten urakehityksen näkymättömästä esteestä, lasikatosta, on puhuttu ja tullaan puhumaan paljon. Lasikatto tarkoittaa ylimmän johdon ja keskijohdon välille syntynyttä näkymätöntä estettä. Naiset etenevät usein helpostikin esimiestehtäviin ja näkevät ylimmän johdon paikat, mutta eivät kykene rikkomaan tätä näkymätöntä estettä. Joidenkin väitteiden mukaan mitään estettä ei ole. Riippuu naisesta itsestään, onko hänellä tahtoa pyrkiä ylemmän tason johtotehtäviin ja näin rikkoa lasikatto. (Hirvikorpi 2005, 218; Jabe 2007, 23.)

Tähän tasa-arvon vääristymään Suomessa on ratkaisuksi esitetty naiskiintiöitä. Tämä tarkoittaisi lakia, mikä toisi pörssiyhtiöiden korkeimpaan johtoon kiintiöpaikat naisille. Mielestäni tällaisella kiintiölailla ei edistetä tasa-arvoa. Tasa-arvoa on se, että työtehtäviin valitaan sopivin henkilö sukupuolesta riippumatta. Aiemmin jo mainitsin, että pörssiyhtiöiden hallituksissa on naisten määrä kasvanut huimasti. Ei tähän edistysaskeleeseen ole lakia tarvittu, tuskin lakia tarvitaan tulevaisuudessakaan. Asennemuutos on suurin muutos, joka tarvitaan suomalaiseen yhteiskuntaan.

## **4.3 Mies johtajana**

Mies haluaa olla sankari, jolta odotetaan voittoja. Tämä suuri sankari käyttää aivojensa oikeaa puolta eniten, siellä ”asuu” looginen ajattelu ja analysointikyky. Mies haluaa olla myös valloittaja, joka saattaa tarpeen niin vaatiessa käyttää jopa väkivaltaa. Vanhakan-

tainen johtajakoulutus on perinteisesti kehittänyt lähinnä oikeaa aivopuoliskoa eli organisointikykyä, loogista päättelyä, numeroita, analyysejä ja mallien rakentamista. (Jabe 2007, 42.)

Miesjohtaja tekee mieluiten päätökset yksin. Hänen organisaatiomallinsa on rakennettu sodan varalle. Periaatteella, yhdet vartioivat, toiset puolustavat ja rohkeimmat hyökkäävät. Kun yksi haavoittuu tai kaatuu on jo toinen astumassa tilalle. Mies haluaa olla oman elämänsä sekä muidenkin elämän sankari. Hän uskoo, että hyvin menee, kunhan laatii vision, tekee selkeät ja suuret tavoitteet sekä etenee niitä kohti määrätietoisesti. Jos hän kohtaa vastoinkäymisiä, ne kirvoittavat hänet yrittämään entistä lujemmin. Oman persoonansa hän kätkee naamion taakse kuten Batman. Kun miehet kokoontuvat, he tavallisesti tekevät jotain. He keskusteleivat vain tarpeellisista asioista miten tavoite saavutetaan ja sitten tarttuvat toimeen. (Jabe 2007, 42.)

Miehen mielestä on järkevää pitää tunteet työyhteisön ulkopuolella. Rakkaussuhteita kuitenkin syntyy lähes joka työpaikalla. Mies haluaa kuitenkin piilotella ja näytellä kuin mitään ei olisi tapahtunut. Yleensä muut kyllä tekevät havaintoja ja huomaavat miten asiat oikeasti ovat. Tämä johtaa pääsääntöisesti siihen, että nainen jättää työpaikkansa ja mies jää. (Jabe 2007, 44.)

Keski-iässä, lähellä maagista viidenkymmenen ikää, mies alkaa ymmärtää paremmin itseään ja myös muita. Hän löytää oman Akilleen kantapäätänsä eli heikkoutensa. Hän huomaa, etteivät nuoruuden haaveet toteutuneetkaan vaikka kuinka kovasti painoi töitä. Tai jos ne haaveet toteutuivatkin, niin eivät tuoneet onnea. Mies joutuu arvioimaan asioita uudelleen, toisille se voi olla kriisin paikka. Miehestä löytyy herkkyyys ja hän joutuu avaamaan omaa tunnemaailmaansa. (Jabe 2007, 45.)

## 5 IDEALIJOHTAJA

Suuri haaste tulevaisuudessa on nopeus. Kaikki tapahtuu vielä nykyistäkin nopeammin. Informaatio on heti ja koko ajan kaikkien saatavilla. Odotuksemme ja vaatimustasomme ovat muuttuneet. Myös odotukset johtajien ja esimiesten suhteen ovat muuttuneet. Johtajan, joka aikoo selviytyä tästä jatkuvasta tulevaisuushokista, on oltava erittäin sopeutuva ja hallittava kaikenlainen viestintä. Hänen on kyettävä kokoamaan uusi työtiimi nopeasti ja viestittävä tarkasti ja tehokkaasti. Näin ollen viestintätaitojen merkitys kasvaa entistä voimakkaammin. (Viitala 2004, 99; Piha 2006, 329.)

Erään väitteen mukaan tulevaisuuden organisaatiossa on enemmän niin sanottuja naisellisia ominaisuuksia kuin ennen. Mitä tämä tarkoittaa tulevaisuuden johtajuudelle - tai miehelle ja naiselle johtajina? Naisjohtajaa ei ole tehty pelkästä kanelista ja sokerista - eikä miesjohtajaa ole tehty, kuten pienet pojat, pelkistä ”etanoista, sammakoista ja koiranrhännäntupsukoista”. Ideaalijohtajassa on vähän kumpaakin. Hyvässä yrityksessä ja yhteiskunnassa on molempia, tasa-arvoisesti. Organisaatiot eivät pärjää nykypäivänä eivätkä tulevaisuudessa vain pelkin mieskoordinaatein, mutta eivät myöskään pelkin naiskoordinaatein. Molemmilla on paljon opittavaa toisiltaan. Tarvitaan itseensä uskovia, rohkeita naisjohtajia sekä omat tunteensa hyväksyviä miesjohtajia. Nämä molemmat osaavat toimia luontevasti verkosto- ja kommunikaatiotaloudessa sekä luovat positiivista energiaa ympärilleen. (Piha 2006, 329; Jabe 2007, 45.)

Hain eväitä ideaalijohtajan määrittelyyn useista johtamista käsittelevistä kirjoista ja artikkeleista. Määrittely ei ollutkaan aivan helppoa. Ajatus kypsyi hiljalleen kirjoja lukiessa ja harrastuksissa alitajunnan tehdessä työtä. Ideaalijohtaja ei ole mikään valmis paketti, joka otetaan hyllyltä ja asennetaan paikoilleen esimiesharjoittelijaan tai uuteen esimieheen. Paljon on opiskeltava ja opittava. On kuljettava silmät ja korvat auki. Pitää kompastella ja lentää rähmälleen. On noustava ylös, pyyhittävä tomut pois polvista ja aloitettava alusta. Nykypäivänä johtajalta odotetaan johtajuutta. Tämä ei tarkoita vanhanaikaista käskyttämistä vaan jämäkkää otetta ongelmatilanteissa. Aina kuitenkin pitää muistaa myös se tärkein asia, työn tekeminen työpaikalla. Päädyin lopulta määrittelemään ideaalijohtajan seuraavasti:

Ei ole merkitystä onko ideaalijohtaja mies tai nainen. Hän on ihminen isolla iillä, (ihminen ihmisille). Ideaalijohtaja on kaukaa viisas, reilu, innostava ja innostuva. Hän on

oman alansa perusasioiden taitaja, mutta uskaltaa myös itse kysyä ja kyseenalaistaa, eikä vain kerro asioita. Ideaalijohtaja uskaltaa laittaa itsensä peliin. Hän on aidosti kiinnostunut johtamisesta ja on avoin muiden näkemyksille ja uusille ideoille. Ideaalijohtaja kuuntelee herkillä korvalla, keskustelee ja kykenee antamaan palautetta rakentavasti, mutta myös itse osaa ottaa vastaan kriittisenkin palautteen. Hän palkitsee, on luotettava ja luottaa alaisiinsa. Ideaalijohtaja osaa organisoida asiat ja hän huomioi aidosti ihmiset. Ideaalijohtaja kykenee johtamaan myös unelmaa. Hän on rohkea ja kykenee uudistumaan. Hän näkee suunnan, jonne ollaan menossa. Luo työntekijöille sellaisen tahtotilan ja uskon - ”tuonne pitää mennä ja me pystymme siihen” (Lavikka 2006, 240).

Ideaalijohtajaksi kasvetaan, kasvukipujen kautta. Tämän kasvamisen osa-alueet jokainen joutuu määrittelemään itse. Jonkun kehittämistarpeet löytyvät vuorovaikutustaidoissa, toisella ne ovat jokin muu asia. Viitala (2004) viittaa kirjassaan John van Maurikin esittämään kuvaukseen (KUVA 2.) johtajan ydinvalmiuksista. Tämä on hahmotelma siitä, millaisia perustaitoja johtajalta vaaditaan työssään yrityksestä riippumatta.

<b>ÄLYLLINEN JOHTAJA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– kyky esittää oma mielipide</li> <li>– taito saada vastauksia</li> <li>– kyky luoda ja ottaa vastaan haasteita</li> <li>– rohkeus johtaa edestä</li> </ul>	<b>LUOVA JOHTAJA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– rohkeus avata uusia mahdollisuuksia</li> <li>– taito innostaa</li> <li>– halu olla keskellä</li> <li>– kyky olla tutkimusmatkailija</li> </ul>
<b>KANNUSTAVA JOHTAJA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– kyky vahvistaa oppimista</li> <li>– taito käsitellä koko ryhmää</li> <li>– taito saada positiiviset tunteet esille</li> <li>– kyky ratkoa konflikteja</li> <li>– taito saada ihmiset vakuuttamaan omista ideoistaan</li> </ul>	<b>TUKEVA JOHTAJA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– halu auttaa</li> <li>– taito ohjata toimintaa</li> <li>– taito tunnistaa ihmiset, joilla on vaikeuksia</li> <li>– kyky kuunnella ja rohkaista</li> </ul>

KUVA 2. Johtajan ydinvalmiudet (Viitala 2004, 100.)

Jokaisessa ulottuvuudessa persoonalliset ominaisuudet ja valmiudet nousevat tärkeiksi asioiksi. Nykypäivänä kuitenkin korostetaan ihmisen läpi elämän jatkuvaa henkistä kas-

vua ja kehitystä. Se, missä mittakaavassa kaikki tapahtuu, riippuu omasta aktiivisuudesta, itsetuntemuksesta ja siitä, miten kriittisesti itseään arvioi. (Viitala 2004, 101–103.)

Tämän päivän johtamistyön luonne on muuttunut ja tulee muuttumaan palvelevaan suuntaan. Entisaikojen kuva johtajasta vallan ja arvostuksen huipulla on jo kovasti muuttunut. Johtaminen on raskasta ihmissuhdetyötä, jossa oman työn lisäksi on kyettävä auttamaan muitakin tekemään työnsä hyvin. Niissä ei voi keskittyä vain omaan tonttiinsa toisin kuin esimerkiksi asiantuntijatyössä. (Viitala 2004, 101–103.)

Johtajan asema on erityisen vaativa siksi, että palveluasennetta on riitettävä sekä omille alaisille että esimiehille. Johtaja tarvitsee tunneälyä, nöyryyttä ja vahvuutta samaan aikaan. Hänen on kestävä omaa ja toisten kritiikkiä, mutta myös kyettävä ammentamaan omista tiedostetuista vahvuuksistaan. Johtamistyössä kehittyminen edellyttää jatkuvaa kasvamista ihmisenä, ymmärryksen lisäämistä ihmisten ja ryhmien käyttäytymisestä ja jatkuvaa näkemysten laajentamista esimiesroolista, organisaation toiminnasta ja toimintaympäristön muutoksista. (Viitala 2004, 101–103.)



## 6 POHDINTA

Tulevaisuudessa Suomen menestys riippuu siitä, kykenemmekö päästämään irti vanhas-  
ta patriarkaalisesta johtamistavasta, joka kahlitsee ihmisten luovuuden ja uusien inno-  
vaatioiden hyödyntämisen (Koivunen 2006, 112). Tämä vanha ajattelu- ja toimintamalli  
pitää muuttaa. Tulevaisuuden tärkein kilpailutekijä on nimenomaan ihmisten johtami-  
nen, se on myös organisaation ydinosasta. Vain hyvällä johtamisella pidetään huolta  
henkilöstön hyvinvoinnista, osaamisesta ja sitoutumisesta, siinä ovat pysyvää kilpailue-  
tua luovat tekijät. Johtaminen siis pitää ottaa vakavasti, mutta ei sitä saa jättää vain joh-  
tajien varaan. Mukaan pitää ottaa myös oppivat alaiset ja tehdä siitä yhteinen projekti.

Johtaminen ja johtajuus ovat asioita, joita ei opiskella kirjoista. Ne opitaan vain kovalla  
työllä. Johtajaksi ja esimieheksi ei synnytä, vaan siihen kasvetaan tekemisen kautta.  
Vanha sanonta ”tekemällä oppii” sopii myös tähän. Pienillä askelilla edeten, pyrkien  
aina vähän suurempiin saappaisiin, kasvattamalla itseään uusiin haasteisiin. Pitää osata  
kehittää omia puutteitaan. Sukupuoli vaikuttaa jonkin verran johtamistyyliin. Lisäksi  
henkilön oma persoona ja persoonallisuus vaikuttavat, millainen johtaja hänestä kasvaa.  
Tärkeintä kuitenkin on olla aidosti oma itsensä, eikä esittää mitään muuta. Kun kykenee  
johtamaan itseään vaikeiden asioiden yli, uskon että kykenee johtamaan myös muita  
ihmisiä. Vaikeat asiat, sekä niiden käsittely, kasvattavat tunneälyä, jota johtajalta vaadi-  
taan. Aikojen saatossa tunneälyä aletaan kutsua elämänkokemukseksi.

Tämän päivän nopeassa työtahdissa johtajalta kaivataan tehokasta kommunikointia.  
Johtajan ei aina tarvitse tietää kaikesta kaikkea eikä olla kaikkein paras. Hyvät keskus-  
telutaidot, erityisesti toisten ideoiden kuunteleminen, nousevat ylitse muiden. Myös väit-  
tely kuuluu mielestäni hyvään kommunikointiin. Oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan  
osuva tietynlainen käskyttäminen kuuluu myös asiaan. Tämä vaatii kuitenkin hienotun-  
teisuutta ja se pitää tehdä niin, ettei se edes tunnu ”käskyttämiseltä”.

On mahdollista että saavutettuaan esimiesaseman, voi lyödä kintaat tiskiin ja todeta,  
tämä olikin tässä. Saattaa yllättäen havaita, että on täysin väärällä paikalla ja ettei ole-  
kaan sopiva johtajaksi. Tilanne voi olla vaikea myöntää itselle. Silloin ollaan johtamisen  
ytimessä, itsensä johtamisessa. Pitää osata tehdä matka omaan itseensä, kenties muuttaa  
ajattelutapaansa. Tärkeintä on oppia näkemään ja arvioimaan itseään ja ihmissuhteitaan  
mahdollisimman objektiivisesti. Tällä matkalla vapautuu uutta energiaa ja saa uusia

sisäisiä voimavaroja. Kukaan ei ole koskaan valmis ja täysin oppinut johtaja. Johtajuus ja esimiestyö ovat jatkuvaa oppimista ja kasvamista niin itsestä kuin alaisistakin. Johtajan on kyettävä tekemään kompromisseja ja kohdattava vastakohtia ja väitteitä. Pentti Sydänmaanlakka (2004) kiteyttää mielestäni hyvin kirjassaan näitä väitteitä.

Johtajan paradoksit  
Ole lähellä ja pidä etäisyyttä  
Johda toimintaa ja pysy taustalla  
Luota ihmisiin ja pidä heitä silmällä  
Ole kärsivällinen ja määrätietoinen  
Näe osaston ja koko yrityksen etu  
Ole näkijä ja tekijä  
Pyri yksimielisyyteen ja tee päätöksiä yksin  
Toimi ja reflektoi  
Ole itsevarma ja nöyrä  
Pidä huoli tehokkuudesta ja hyvinvoinnista (Sydänmaanlakka 2004, 144.)

Tätä pohdintaa kirjoittaessani suuntaviivoina olivat johtamisen kaksi tärkeintä, muistettavaa asiaa: Pitää olla ihminen ihmiselle, niin johtajana kuin alaisenakin. Ja myös johtajilla on oikeus tunteisiin - sukupuoleen katsomatta.

## 7 LÄHTEET

Aaltio-Marjosola, I. 2001. Naiset, miehet ja johtajuus. Helsinki: WSOY.

Burke, R.J. cop. 2006. Women's career development. [Elektroninen aineisto]. recent international research. Emerald Group Publishing. Bradford: England.

Frankel, L.P. & Poikolainen, L. 2007. Luotu johtamaan: 99 tapaa naisen ottaa ohjat. Helsinki: Talentum.

Friedman, C., Yorio, K. & Poikolainen, L. 2006. Hyvä pomo vai hankala akka. Helsinki: Talentum.

Hirvikorpi, H. 2005. Valta jakkupuvussa: naiset ja johtaminen. Helsinki: WSOY.

Hirvikorpi, H. & Swanljung, E. 2006. Kokemus puhuu. Helsinki: WSOYpro.

Hirvikorpi, H. & Korhonen, R. 2009. Aikamoinen soppa: johtamisen a` la carte. Helsinki: WSOYpro.

Ihmisoikeudet. 2010. Naisten oikeuksien kehitys Suomessa. Luettu ja viitattu 22.5.2012. <http://www.ihmisoikeudet.net/index.php?page=naisten-oikeuksien-kehitys-suomessa>.

Jabe, M. 2007. Vauhtia uralle nainen: opas lasikaton rikkomiseen. Helsinki: Kirjapaja.

Keskuskauppakamari. 2012a. Miehet johtajat pörssiyhtiöiden liiketoimintoja -naiset päätyvät tukitoimintoihin. Luettu ja viitattu 16.4.2012. [www.keskuskauppakamari.fi/Julkaisut/Muut-julkaisut/Miehet-johtavat-porssiyhtioiden-liiketoimintoja-naiset-paatyvat-tukitoimintoihin](http://www.keskuskauppakamari.fi/Julkaisut/Muut-julkaisut/Miehet-johtavat-porssiyhtioiden-liiketoimintoja-naiset-paatyvat-tukitoimintoihin).

Keskuskauppakamari. 2012b. Naiset harppasivat hallituksiin. Luettu ja viitattu 26.4.2012. [www.keskuskauppakamari.fi/Media/Tiedotteet/Naiset-harppasivat-hallituksiin-Suomessa-Euroopan-unionin-ennatys-naisten-osuudessa-hallituspaikoista](http://www.keskuskauppakamari.fi/Media/Tiedotteet/Naiset-harppasivat-hallituksiin-Suomessa-Euroopan-unionin-ennatys-naisten-osuudessa-hallituspaikoista).

Koivunen, H. 2006. Lasikaton myyttiset rakenteet. Teoksessa Lipponen, P. (toim.) 2006, Akat aidan tekee miehet käyvät mittaamassa. Helsinki: Kirjapaja, 112.

Kortelainen, A. 2007. Varhaiset johtotähdet: Suomen ensimmäisiä johtajanaisia. Helsinki: Taloustieto.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.

Lavikka, R. 2006. Tasa-arvosta lisäarvoa. Teoksessa Lipponen, P. (toim.) 2006, Akat aidan tekee miehet käyvät mittaamassa. Helsinki: Kirjapaja, 240.

Leinonen, M. & Uosukainen, K. & Ylöstalo, H. 2006. Näkymätön sukupuoli, olematon tasa-arvo. Teoksessa Lipponen, P. (toim.) 2006, Akat aidan tekee miehet käyvät mittaamassa. Helsinki: Kirjapaja, 171,174,178.

Lämsä, A. 2003. Naiset ja johtajuus. Luettu ja viitattu 8.8.2011 ja 28.2.2012. [http://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/Naisjohtajuuden\\_tutkimus.htm](http://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/Naisjohtajuuden_tutkimus.htm).

Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Helsinki: Talentum.

Perkka-Jortikka, K. 2005. Kasva tosi johtajaksi. Helsinki: Edita.

Piha, K. 2006, Äitijohtaja. Helsinki: Talentum.

Salo, I. & Blåfield, V. 2007, Naiset huipulle!: johtaja sukupuolesta riippumatta. Helsinki: Taloustieto.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. 2004, Henkilöstöjohtaminen, 4. tark. p. edn. Helsinki: Edita.